

Arhitectura resurselor umane în managementul bazat pe cunoștințe și impactul asupra reducerii șomajului¹

Amalia Venera Todoruț- Conf.univ.dr.
Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu
George Niculescu- Prof.univ.dr. Universitatea
„Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu
Irina Chirtoc-Asist.univ.dr. Universitatea „Constantin
Brâncuși” din Târgu-Jiu

Abstract

În aceasta lucrare mi-am propus să abordez aspecte legate de relația și interdependența dintre managementul resurselor umane și managementul bazat pe cunoștințe și impactul asupra reducerii șomajului. Am prezentat pe parcursul lucrării caracteristicile noului tip de management al resurselor umane, precum și noile provocări ce se remarcă în actuala conjunctură economică și influențele acestora asupra managementului resurselor umane. Am arătat de asemenea care este noul tip de cultură organizațională și impactul acesteia asupra managementului bazat pe cunoștințe. M-am axat asupra modalităților de influențare a managementului resurselor umane asupra managementului bazat pe cunoștințe concretizate în: implicarea salariaților organizației, motivarea puternică și reținerea în firmă a salariaților bazați pe cunoștințe, conectarea managementului bazat pe cunoștințe și a managementului resurselor umane la strategia firmei, dezvoltarea capacităților salariaților și a capitalului intelectual, Crearea și menținerea de practici de învățare utilizate pe scară largă în firmă.

Keywords : management, resurse umane, cultură organizațională, cunoștințe.

Introducere

Aspectele referitoare la economie, firme și managementul bazat pe cunoștințe evidențiază că resursele umane devin mult mai importante și complexe decât în sistemele economice anterioare. În consecință, se amplifică și importanța managementului resurselor umane, concomitent cu modificarea substanțială a conținutului său.

Astfel pe moment ce cea mai valoroasă resursă a întreprinderii – cunoștințele – aparțin angajaților, orice activitate imediată a angajaților influențează managementul bazat pe cunoștințe[6].

Înseși natura și modalitățile de obținere ale avantajului competitiv se schimbă. „Noul avantaj competitiv și noua barieră pentru organizațiile secolului XXI îl reprezintă cunoștințele resurselor umane” [2].

În paralel, productivitatea, modalitate și rezultat crucial de exprimare a resurselor umane, dobândește un nou conținut. S-a conturat o nouă paradigmă a productivității, potrivit căreia în noua economie, productivitatea semnifică „ce, cât de mult și cât de bine se produce prin utilizarea resurselor disponibile în vederea creșterii satisfacției

The architecture of the human resources in management based on knowledge and the impact on reducing unemployment²

Amalia Venera Todoruț- Assoc. Prof. dr.
Constantin Brâncuși” University, Târgu-Jiu,
Romania
George Niculescu- Prof.univ.dr. „Constantin
Brâncuși” University, Târgu-Jiu, Romania
Irina Chirtoc-Asist.Univ.dr. „Constantin Brâncuși”
University, Târgu-Jiu, Romania

Abstract

In this working paper I proposed to address/approach issues of relationship and interdependence of human resources and management based on knowledges. I presented during the paper the new type of human resource management and new challenges which are noted in the current economic conjuncture and their influences on human resource management. We have also shown which is the new type of organizational culture and its impact on management based on knowledge. I focused also on the modalities how influence the management of human resources the management based on knowledge materialized in: the organization employee involvement, strong motivation and retention of employees in the firm based on knowledge, connection of management based on knowledges and the human resource management on the firm strategy, development of employees capacity and the intellectual capital, the creation and maintenance of learning practices widely used in business.

Keywords : management, human resources, organizational culture, knowledges.

Introduction

The issues related to economics, business and management based on knowledge illustrate that human resources are becoming more important and complex than in previous economic systems. Therefore, increases also the importance of human resource management, with substantial alteration of its contents.

Such as the most valuable company resource - knowledge – belong to the employees, any immediate activity of employees affect the management based on knowledges[6].

Nature itself and ways how to obtain the competitive advantage are changing. "The new competitive advantage and the new barrier for organizations of the XXI century is represented by the knowledge of human resources" [2].

In parallel, productivity, the modality and main result of expression of human resources, acquires a new content. It has shaped a new paradigm of productivity, that in the new economy, productivity

¹ Acest studiu a fost finanțat de către Universitatea Constantin Brâncuși din Târgu-Jiu, România, prin grantul UCB-TP-T nr. 433C/2010.

² This study was supported by the research grant UCB-TP-T no. 433 C/2010, funded by Constantin Brancusi University of Targu-Jiu, Romania

clienților. Cunoștințele , capitalul intelectual și timpul au devenit acela mai relevante resurse. Oamenii fiind singura sursă care posedă capacitatea de a gândi și implementa noi idei , ocupă poziția centrală în formularea de strategii de productivitate relevante” . [7].

În acest context se produc schimbări se produc schimbări majore la locurile de muncă la următoarele niveluri :

- cunoștințelor, creativității și inovării , care devin esența proceselor de muncă la toate nivelurile organizației;
- parteneriatului și dialogului , ce determină precondițiile mediului locurilor de muncă , în cadrul cărora producerea și proprietatea inovării sunt distribuite și partajate pe scară largă;
- amplasării persoanelor care derulează procese de muncă și a modalităților de exercitare a acestora , pe lângă modalitățile clasice apărând noi forme de muncă (la domiciliu, telemunca,etc.);
- echipelor de muncă , care devin caracteristica definitorie a proceselor de muncă , atât a celor de rutină , cât și a celor creative , de dezvoltare.

1.Noul tip de management al resurselor umane

Noul tip de management al resurselor umane , conturat în firmele bazate pe cunoștințe prezintă mai multe caracteristici prin care se diferențiază de managementul clasic al resurselor umane :

- focalizarea pe abordarea resurselor umane din perspectiva amplificării și eficientizării tratării cunoștințelor;
- includerea în sfera sa de cuprindere nu numai a salariaților , ci și a celorlalți stakeholderi principali ai organizației;
- diferențierea intensă a abordărilor , deciziilor, acțiunilor și comportamentelor specialiștilor în domeniul managementului resurselor umane , pentru a fi capabili să se ia în considerare în mod eficace eterogenitatea resurselor umane implicate în organizație, a caracteristicilor , motivațiilor și așteptărilor acestora;
- realizarea într-o manieră participativă , în sensul implicării directe și intense a specialiștilor bazați pe cunoștințe în derularea activităților de resurse umane care-i privesc, începând cu proiectarea carierelor acestora;
- manifestarea unei intense creativități în toate procesele de management a resurselor umane , pentru a fi capabili să conceapă soluții adecvate, la multitudinea de elemente inedite, implicare în utilizarea eficace și eficientă a resurselor umane;
- conceperea și derularea activităților de resurse umane în mod flexibil, modificând în permanență funcțiile și conținutul acestora , corespunzător evoluțiilor endogene și exogene organizației;
- reținerea în cadrul firmei a specialiștilor bazați pe cunoștințe , a elitei acestora , devine o funcție centrală a managementului bazat pe cunoștințe , de care depinde în mare măsură funcționalitatea și performanțele companiei;
- subordonarea tuturor acțiunilor în domeniul resurselor umane obținerii de performanțe economice competitive și asigurării sustenabilității firmei;

Trăsăturile definitorii enunțate se reflectă în

means "what, how much and how well is using the resources available in order to increase customer satisfaction. Knowledges, intellectual capital and time have become the most relevant resources. People being the only source possessing the ability to think and implement new ideas, are occupying the central position in the formulation of relevant productivity strategies”[7].

In this context it has produced major changes in employment places to the following levels of:

- knowledge, creativity and innovation, becoming the core work of processes at all levels of organization;
- partnership and dialogue, determining the preconditions of employment environment in which production and innovation are the property distributed and shared widely;
- place of persons which are conducting work processes and procedures for exercising them, in addition to classical arrangements appearing new forms of work (home, on line-work, etc.);
- work team, which becomes the main characteristic of work processes, both for the routine and the creative phase, of development.

1.The new type of human resources management

The new type of human resource management, outlined in knowledge-based businesses presents more characters that distinguish by the classical management of human resources:

- focus on approaching the human resources from the perspective of amplify and efficiency the knowledges treatment;
- inclusion in the scope of coverage not only employees but also the other main stakeholder of the organization;
- intense differentiation of approaches, decisions, actions and behavior specialists in the field of human resource management, in order to be able to take into account the heterogeneity of effective human resources involved in the organization, characteristics, motivations and their expectations;
- drawing in a participatory manner, in the meaning of direct and intense involvement of professionals rely on knowledge in conducting human resource activities that concern them, starting from their design careers;
- an expression of intense creativity in all the management processes of human resources, in order to be able to devise appropriate solutions to the many new elements, involving in the effective and efficient human resources use;
- design and operation of human resources activity in a flexible manner, constantly changing the content and functions, corresponding to endogenous and exogenous developments of organization;
- retention in the company of professionals rely on knowledge, of their elite, becomes a central function of management based on knowledges, which largely depends the functionality and performance of the enterprise;
- the subordination of all actions in human resources in order to achieve competitive economic

totalitatea proceselor care reprezintă conținutul managementului resurselor umane, asupra unora determinând modificări spectaculoase.

Se remarcă în actuala conjunctură economică o nouă abordare a managementului în general și a managementului resurselor umane în special, astfel încât să fie capabil să facă față la mai multe categorii de provocări ce vizează: [4].

- individul, referitoare la solicitarea de oportunități pentru a dobândi și dezvolta noi abilități asociate noilor forme de muncă;
- întreprinzătorii managerii și salariații, care trebuie să accepte inevitabilitatea, incertitudinea și confuziile asociate schimbărilor, ceea ce implică eforturi considerabile pentru învățare și experimentare, dar care pot fi realizate în condiții de „win-win”, pentru cei implicați;
- organizațiile sindicale și patronale, rolurile lor extinzându-se în planul asigurării de surse bogate de cunoștințe și proactive și în sprijinirea modernizării proceselor de muncă;
- organisme și organizații intermediare – cum ar fi universitățile, agențiile de dezvoltare regionale, organizațiile de suport al dezvoltării economice – în crearea de capacități și expertize în domeniul formelor de organizare a muncii, implicându-se în distribuirea cunoștințelor, determinarea de noi resurse și construirea de rețele de relații bazate pe cunoștințe.

Se remarcă așadar complexitatea conținutului managementului resurselor umane într-o economie în care informația reprezintă un veritabil element strategic de dezvoltare al unei organizații.

1. Noul tip de cultură organizațională și impactul acesteia asupra managementului bazat pe cunoștințe

Trecerea la firma și managementul bazat pe cunoștințe este necesar să înceapă cu construirea unei noi culturi, care ea însăși reprezintă o resursă managerială intangibilă a organizației.

Cultura organizațională reprezintă un factor deosebit de important prin care managementul resurselor umane determină dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe. Potrivit unor specialiști, [5]. Cultura organizațională are o pondere de 79% în dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe, fiind urmată de nivelul de calificare al cadrelor de conducere (77%), nivelul de calificare al angajaților (72%) și de motivarea personalului (54%).

Cultura organizațională a unei firme bazate pe cunoștințe prezintă, în esență, următoarele caracteristici: situarea pe primul plan a oamenilor și cunoștințelor și nu a elementelor materiale; deschisă stakeholderilor externi și interni; focalizată pe satisfacerea consumatorilor produselor și serviciilor organizației; receptivă la noutăți în toate domeniile de activitate ale firmei; suportivă pentru partajarea cunoștințelor; centrată pe învățarea individuală și organizațională; favorizantă creării noului și inovării în toate activitățile organizației; axată asupra participării intense a salariaților la adoptarea deciziilor; motivantă pentru asumarea de riscuri, acțiuni și performanțe; bazată pe corectitudine și respect reciproc pentru toți stakeholderii;

performance and ensure business sustainability;

The defining features mentioned are reflected in all the processes that constitute the human resource management, leading for some of them to spectacular changes.

It notes in the current economic conjuncture a new approach to management in general and human resource management in particular, so as to be able to cope with several types of challenges related [4].to:

- the individual, on request of opportunities to acquire and develop new skills associated with new forms of work;
- managers, entrepreneurs and employees, which must accept the inevitability, uncertainty and confusion associated to changes, which involves considerable effort on learning and experimentation, but can be achieved in a "win-win" conditions for those involved;
- the employees and employers unions, extending their roles in ensuring the richest sources of knowledge and proactive in supporting and upgrading working processes;
- organizations and intermediary organizations - such as universities, regional development agencies, organizations can support economic development
- the creation of capabilities and expertise in the forms of work organization, are involved in the distribution of knowledge, determination and resources for new construction networks of relationships based on knowledge

There is remarkable therefore the complexity of content management of human resources in an economy where information is an element of strategic development of an organization.

2. The new type of organizational culture and its impact on knowledge based management

Switching to the enterprise and management based on knowledge is necessary to start building a new culture, which itself is an intangible resource management of the organization.

Organizational culture is an important factor that determines human resources development based on knowledge management. According to some specialists, [4]. the organizational culture has a 79% share in the development of knowledge-based management, followed by level of qualification of managers (77%), level of qualifications of employees (72%) and motivating of staff (54%).

The organizational culture of a company based on knowledge presents, in essence, the following characteristics: first the location of people and knowledge and not material elements; open external and internal stakeholder, focused on satisfying the consumer products and services organization, responsive to news in all activities of the company, support for sharing knowledge, centered on individual and organizational learning, and encouraged the creation of new innovation in the organization's activities, focusing on the intense participation of employees in decisions; motivating for taking risks, actions and performance, based on fairness and mutual

toleranță față de erori și eșecuri , în special în procesele de inovare; promotoare a schimbării în toate zonele de activitate ale firmei ; protectivă față de cunoștințele salariaților și ceilalți stakeholderi; centrată pe performanțe de grup sustenabile; plasează accent asupra dezvoltării înțelegerii, colaborării și cooperării între specialiști.

Elementele pe care se bazează construirea unei astfel de culturi organizaționale se prezintă astfel :

respect for all stakeholderii; tolerance for errors and failures, particularly in the processes of innovation; promoter of change in all areas of activity of the company; protective bandage from the knowledge of employees and other stakeholder; centered on sustainable performance group; places emphasis on developing understanding, cooperation and collaboration between specialists.

The issue on which relies the construction of such organizational culture is as follows:

Tabel nr.1 – Parametrii de construire a culturii organizaționale bazate pe cunoștințe

| Nr.crt. | Parametrii | Caracteristici |
|---------|------------|--|
| 1. | Viziune | Încorporează idei stimulative , ample și angajante. |
| 2. | Direcție | Indică cu claritate o traiectorie precisă de urmat de către stakeholderii organizației. |
| 3. | Impact | Determină obținerea de rezultate diferite de ale altor firme. |
| 4. | Provocare | Stabilește organizației și salariaților obiective și sarcini superioare celor din perioada actuală. |
| 5. | Ascultare | Asigură că ceea ce spune fiecare salariat va fi auzit de manageri și proprietari. |
| 6. | Validare | Apreciera și recunoașterea adecvată a abilităților și contribuției persoanelor și grupurilor. |
| 7. | Învățare | Dobândirea de către salariați în permanență de noi cunoștințe , deprinderi , abilități. |
| 8. | Autonomie | Dezvoltarea puterii de a acționa a salariaților în limite largi , folosind o varietate de forme și metode. |
| 9. | Valori | Armonizarea valorilor fiecărei persoane cu valorile organizației. |

Sursa : Nicolescu O., Nicolescu L., -Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2005, p.283

Tabel no.1 – The construction parameters of organizational culture based on knowledge

| No.crt | Parameters | Characters |
|--------|------------|---|
| 1. | Vision | Incorporating stimulating, broad and committed ideas. |
| 2. | Direction | Clearly indicate a precise trajectory followed by stakeholders of the organization |
| 3. | Impact | Determine to obtain results different from other companies |
| 4. | Challenge | Establishes the organization and employee goals and tasks higher from the current period |
| 5. | Listening | Ensure that what will tell each employee will be heard by the managers and owners |
| 6. | Validation | Appreciation and recognition of appropriate skills and contribution of individuals and group |
| 7. | Learning | The acquisition by employees at all times of new knowledge, skills, abilities. |
| 8. | Autonomy | Development of power to act for employees in large limits, using a variety of forms and methods |
| 9. | Values | Harmonization the values of each person with the organization |

Source : Nicolescu O., Nicolescu L., -The economy, firm and knowledges based management, Economic Publishing House, Bucharest, 2005, page 283

La nivelul fiecărei firme , parametrii enunțați se încorporează în strategia organizației , prin care se prefigurează coordonatele esențiale ale evoluției organizației. Fără o strategie coerentă și realistă , centrată pe crearea, achiziționarea , partajarea , utilizarea, protejarea și

At each firm, the parameters are incorporate in the organization strategy, which coordinates illustrate the essential development coordination of organization. Without a realistic and coherent strategy, centered on the creation, acquisition,

valorificarea cunoștințelor , care are în vedere încă de la început remodelarea culturii organizaționale , nu se poate construi rapid o firmă bazată pe cunoștințe performante.

Al doilea aspect major pentru realizarea culturii organizaționale bazate pe cunoștințe îl reprezintă gradul de implicare a managerilor de nivel inferior , a șefilor de echipe, birouri, etc. în operaționalizarea strategiei. Desigur, implementarea oricărei strategii cere, în primul rând , angajarea puternică a managerilor de nivel superior în acest proces , întrucât ei declanșează întreg mecanismul de schimbare. Având în vedere faptul că remodelarea culturii organizaționale semnifică schimbări la nivelul fiecărei executant , acestea depind în mare măsură de gradul de implicare și de competența demonstrată a managerilor care îi conduc nemijlocit. Când șefii de echipă , birouri, oficii, etc. prin decizii , acțiuni, comportamente și – în primul rând – prin exemplul personal se manifestă în consonanță cu parametrii noii culturi, atunci și executanții acestora vor evolua rapid și substanțial în această direcție.

Noua cultură organizațională bazată pe cunoștințe este o componentă esențială a mediului favorizant cunoștințelor la care concură toate componentele managementului organizației și care, în ultimă instanță condiționează decisiv sustenabilitatea și performanțele acestora.

3. Influența managementului resurselor umane asupra managementului bazat pe cunoștințe

Specialiștii[2]. în urma studiilor au identificat principalele modalități prin care managementul resurselor umane influențează firma și managementul bazat pe cunoștințe.

sharing, use, protection and enhancement of knowledge, which has yet from the start the reshaping of organizational culture, it cannot quickly build a business based on knowledge performance.

The second major issue for the organizational culture based on knowledge is the degree of involvement of lower level managers, heads of teams, offices, etc in proceeding of the strategy. Of course, implementing any strategy requires, first, a strong commitment of higher level managers in this process, since they trigger the mechanism of change. Given the fact that means reshaping organizational culture change in each hand, they largely depend on the degree of involvement and demonstrated competence of managers who lead them directly. When the team bosses, office, offices, etc. by decisions, actions, behaviors, and - primarily - through personal example is in consonance with the new culture parameters, then the doers will evolve rapidly and substantially in that direction.

New organizational culture based on knowledge is an essential component of environment favorable for knowledge to which competing all components of management organization and which ultimately makes the decisive sustainability of their performance.

3. Influence of human resources management on the knowledges based management

The specialist after the studies have identified the main modalities on which the human resources management influences the firm and the knowledges based management

Tabel nr.2

Modalități de influență ale resurselor umane asupra managementului bazat pe cunoștințe

| Nr.crt. | Practici de resurse umane | Impacturi ale managementului resurselor umane | Rezultate(efecte) în managementul cunoștințelor |
|---------|---|---|--|
| 1. | Implicarea puternică a managementului în derularea activităților organizației. | Implicarea salariaților organizației. | Răspunsuri pozitive la inițiativele managementului bazat pe cunoștințe. |
| 2. | Adaptarea managementului resurselor umane la specificul salariaților bazați pe cunoștințe. | Motivarea puternică și reținerea în firmă a salariaților bazați pe cunoștințe. | Creșterea performanțelor salariaților bazați pe cunoștințe. |
| 3. | Armonizarea internă și externă a practicilor de resurse umane. | Conectarea managementului bazat pe cunoștințe și a managementului resurselor umane la strategia firmei. | Codificarea și personalizarea strategiei firmei. |
| 4. | Conectarea practicilor managementului resurselor umane la dezvoltarea capitalului social și a capitalului uman. | Dezvoltarea capacităților salariaților și a capitalului intelectual. | Conferirea firmei a unei flexibilități și inovări strategice pe termen lung. |
| 5. | Dezvoltarea și susținerea proceselor de învățare în organizație. | Crearea și menținerea de practici de învățare utilizate pe scară largă în firmă. | Îmbunătățirea „partajării” proceselor de învățare și a cunoștințelor tactice în toată organizația. |

Sursa: prelucrare Nicolescu O., Nicolescu L., -Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2005, p.285

Tabel no.2

Modalities to influence the human resources on the knowledges based management

| No.crt. | Practices of human resources | Impacts of human resources management | Results(effects) in knowledges management |
|---------|--|---|--|
| 1. | Strong involvement of management in carrying out activities | Involvement of organizational employees | Positive responses to initiatives of management based on knowledge |
| 2. | Adapting human resources management to specific of employees based on knowledge | Strong motivation and retention of employees in the firm based on knowledge | Increase the employees performance based on knowledge |
| 3. | Harmonization of internal and external practices of human resources | Connection of management based on knowledge and human resource management to the strategy of firm | Codification and personalization of firm strategy |
| 4. | Connecting human resources management practices in developing social capital and human capital | Development of employee capabilities and intellectual capital | Give to company the flexibility and innovation of a long-term strategic |
| 5. | Development and support processes of learning in the organization | Creating and maintaining learning practices widely used in business | Improving "sharing" the processes of learning and tactical knowledge across the organizational |

Source: processing Nicolescu O., Nicolescu L., - The economy, firm and knowledges based management, Economic Publishing House, Bucharest, 2005, page 285

După cum rezultă din examinarea elementelor încorporate în tabel, există multiple și intense conexiuni între managementul resurselor umane și managementul bazat pe cunoștințe. În fapt, fără un management al resurselor umane adecvat, nici nu se poate construi și nici funcționa managementul bazat pe cunoștințe. Implementarea unui management bazat pe cunoștințe, care încorporează un substanțial modul de management al resurselor umane, este condiționat pentru construirea, funcționarea și competitivitatea firmei bazate pe cunoștințe. De asemenea nici „managementul bazat pe cunoștințe nu poate funcționa în mod independent – el intră în interacțiune cu elementele variabile ale organizației” [5].

Implementarea managementului bazat pe cunoștințe se structurează potrivit specialiștilor [3] pe managementul resurselor umane, așa cum reiese din prezentarea principiilor generale de concepere și implementare a managementului bazat pe cunoștințe:

- tratarea cunoștințelor ca element determinant al funcționalității și performanțelor organizației;
- abordarea și utilizarea cunoștințelor în multivariată și multidimensionalitatea lor, cu accent pe cele de importanță strategică pentru organizație;
- focalizarea managementului asupra tratării complexe a cunoștințelor în cadrul organizației;
- integrarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale în procesele și relațiile de previzionare, organizare, antrenare, coordonare și control – evaluare ale firmei;

As result from the examination of the elements incorporated in the table, there are multiple and intense connection between human resources and management based on knowledge. In fact, without management of human resources adequately can not build or operate the knowledge based management. Implementing a knowledge-based management, which incorporates a substantial module of human resource management, is subject to construction, operation and competitive of knowledge-based company. Also no "management based on knowledge can not function independently - he enters into interaction with various elements of the organization"[6].

Implementation of knowledges based management are organized according to specialist[3] on human resources management, as illustrated by the presentation of general principles for design and implementation of knowledge management based on:

- treatment of knowledge as a determinant item of performance and functionality of the organization;
- approach and use of knowledge to their multiple dimensions and multiple modalities, focusing on the strategic ones with importance to the organization;
- focus the management on treating the complex knowledge within the frame of organization;
- integration of information and communication processes in the processes and relationships to forecast, organization, training, coordination and control - evaluation of the company;
- identification, use and

- identificarea , utilizarea și valorificarea eficientă a cunoștințelor necesită soluții manageriale care să combine personalul de specialitate cu tehnologiile informaționale , comunicaționale, performante;
- conștientizarea de către toți salariații organizației că accesarea și obținerea cunoștințelor reprezintă numai un început ce trebuie urmat de utilizarea, valorificarea și protejarea cunoștințelor;
- inducerea la personalul organizației a concepției și comportamentelor potrivit cărora partajarea și utilizarea cunoștințelor cu alte persoane este o abordare normală și eficace în plan organizațional și individual ;
- valorificarea superioară a cunoștințelor se realizează preponderent nu prin abordări organizaționale de tip ierarhic, ci prin crearea de rețele și mecanisme orizontale și pe diagonală , interne și externe organizației, care să funcționeze predominant pe principiile economiei de piață;
- acordarea unei atenții speciale persoanelor , zonelor și proceselor de muncă unde se produc și utilizează intens noile cunoștințe;
- managementul bazat pe cunoștințe este un demers continuu , care nu se sfârșește cât timp există organizația;
- cunoștințele reprezintă o sursă principală de putere pentru indivizi și organizații;
- managementul cunoștințelor este costisitor , dar și mai costisitor este neglijarea acestora;
- managementul cunoștințelor necesită manageri și organisme manageriale specializate în acest domeniu;
- transformarea firmei într-o organizație care învață permanent;
- protejarea cunoștințelor individuale și organizaționale din cadrul firmei;
- obiectivele și criteriile de apreciere a necesității și calității managementului bazat pe cunoștințe , ale managerilor și specialiștilor care-l exercită , sunt reprezentate de performanțele obținute de firmele respective.

Cu toate schimbările radicale care se produc în managementul bazat pe cunoștințe , finalitatea sa nu se schimbă: obținerea de produse și servicii competitive pe piață, generatoare de valoare adăugată și de profit.

Concluzii

Pe baza celor prezentate putem concluziona că factorul uman și implicit managementul resurselor umane are un rol decisiv în conturarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe , ca de altfel și în conturarea firmei și economiei bazate pe cunoștințe.

Schimbările existente la nivelul resurselor umane

- exploitation of knowledge requires effective management solutions that combine personnel with specialized information of technologies, communication, performance;
- awareness of all employees of the organization that accessing and gaining knowledge is only a start which has to be followed by the use, recovery and protection of knowledge;
 - induction to the staff organization the concept that design and behavior in the use and sharing of knowledge with other people is a normal and effective practice to organization and individuals;
 - the upper turning of knowledge is achieved not primarily through the approach of organizational hierarchy, but through networking also horizontal and crossing mechanisms, internal and external to organization, in order to work predominantly on the principles of market economy;
 - making a special attention to people, processes and areas of work where they produce and use new knowledge in an intensive manner;
 - based on knowledge management is a continuous process that does not end as long as the organization;
 - knowledge is a source of power for individuals and organizations;
 - knowledge management is expensive, but is more expensive to neglect them;
 - knowledge management requires managers and management organizations specializing in this field;
 - transforming the company into an organization that teaches permanent;
 - protection of individual and organizational knowledge of the company;
 - the objectives and criteria for assessing the necessity and quality of management based on knowledge for managers and specialists which practice it, are illustrated by the performances obtained by the respective firms;

Despite all the radical changes that occur in management based on knowledge, its finality does not change: the procurement of goods and services competitive in the market, generating added value and profit.

Conclusions

Based on the presented issues we can conclude that the human factor and, human resources management has a decisive role in shaping and the development of management based on knowledge, as well as the shape of company and knowledge-based economy

The existing changes to the level of human resources to the management based on knowledge are determined also by the changes what occur in

în managementul bazat pe cunoștințe sunt determinate și de modificările ce se produc pe piețele muncii și anume : mobilitate ridicată a specialiștilor; durată scurtă de ocupare a posturilor în firme; utilizarea pe scară largă a muncii temporare , contractare independentă a specialiștilor și a altor forme de angajare pe perioade scurte; evoluții de cariere profesionale care implică frecvent înființarea de firme sau angajarea într-o firmă abia înființată; proliferarea intermediarilor pe piața muncii sub formă de agenții , care ajută specialiștii să fie angajați temporar; motivare flexibilă a specialiștilor ; angajarea persoanelor întrucât posedă abilități specifice.

Se remarcă în condițiile economiei bazate pe cunoștințe extinderea angajării flexibile a salariaților și adoptarea unor forme flexibile de salarizare. Sunt specialiști [6].care afirmă că există tendința de a trece de la salarii fixe la salarii flexibile.

Concluzionând , resursa umană , din ce în ce mai complexă , dobândește un rol crescând în întreprindere , iar obținerea , păstrarea, utilizarea și valorificarea sa necesită o abordare nouă , eforturi deosebite și chiar multă creativitate.

Bibliografie,

1. Carteer ch., Scarbrough I., Towards *Second Generation of Knowledge Management. The People Management Challenge* , in Education and Training , vol.43, nr.4-5 ,2001, p43.
2. Chan T.,- *Knowledge Management in Document Company* . in Capitalizing on Knowledge Woekers , APO, Tokio, 2002.
3. Koeng F., WilletR., Yap K., - *Building a Knowledge – Based Business School* , in Creativity and Innovation management , nr.3, 2001.
4. Nicolescu O., Nicolescu L., -*Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe*, Editura Economică, București, 2005.
5. Staniewski, M, W., -*The elements of human resourcesmanagement supporting knoeledge management*, în revista Amfiteatrul Economic, număr special, 2008
6. Staniewski, M, W,- *Human Resources Architecture of European Union. New Membre Country : case of Poland*, in Problems and Perspectives in Management, vol.4, Issue 2, 2006
7. Tottderdill P., *Developing New Forms of Work Organisation : The Role of the Main Actors , Employment & Social Affaires* , EU , Bruxelles 2002

labor markets, namely: high mobility of specialists; short-term employment positions in companies, the widespread use of temporary work, independent contracting specialists and other forms of employment on short periods, developments of professional careers involving frequent start-ups or engaging in a company just established, the proliferation of intermediaries in the labor market in the form of agencies, which helps professionals to be employed temporarily; motivation flexible of specialists, employment of persons whereas possessing specific skills.

It notes in the knowledge-based economy conditions the expanding of flexible employment of employees to adopt some flexible forms of wage.

There are specialists[6] which says that there is a tendency to switch from fixed salaries to flexible wages.

Concluzionând , resursa umană , din ce în ce mai complexă , dobândește un rol crescând în întreprindere , iar obținerea , păstrarea, utilizarea și valorificarea sa necesită o abordare nouă , eforturi deosebite și chiar multă creativitate.

Concluding, the human resource, increasingly complex, acquires an increasing role in the enterprise, and obtaining, storage, use and recovery requires a new approach, special efforts and even much creativity.

References,

1. Carteer ch., Scarbrough I., Towards *Second Generation of Knowledge Management. The People Management Challenge* , in Education and Training , tome 43, no.4-5 ,2001, page 43.
2. Chan T.,- *Knowledge Management in Document Company* . in Capitalizing on Knowledge Woekers , APO, Tokio, 2002.
3. Koeng F., WilletR., Yap K., - *Building a Knowledge – Based Business School* , in Creativity and Innovation management , no.3, 2001.
4. Nicolescu O., Nicolescu L., - *The economy, firm and knowledges based management*, Economic Publishing House, Bucharest, 2005.
5. Staniewski, M, W., -*The elements of human resources management supporting knowledge management*, in Economic Amphitheater magazine, special number, 2008
6. Staniewski, M, W,- *Human Resources Architecture of European Union. New Membre Country : case of Poland*, in Problems and Perspectives in Management, the 4th tome, Issue 2, 2006
7. Tottderdill P., *Developing New Forms of Work Organisation : The Role of the Main Actors , Employment & Social Affaires* , EU , Bruxelles 2002